

書評 『WORK RULES!』

Book Review, “Work Rules!”

飯 田 健 雄 *
Takeo IIDA

Keywords : WORKS RULES, GOOGLE

序論

アメリカにおける ICT の巨大企業の創業期を記した刊行物を読むことは楽しいことである。彼らの起業家精神の様相やそのスリルに満ちた事業展開がよく伝わってくる。アップル創業期におけるスティーブ・ジョブズの苦悩や挫折、マイクロソフト創業期におけるビル・ゲイツの野心と権謀術数など、ICT の専門家でなくとも、そのビジネスチャンスという巨大な波に挑戦するサーファーのような物語性に引き込まれる。しかし、1998 年に起業し、わずか約 10 年余りでグローバルな巨大企業になったグーグルはどうであろうか。グーグルは、セキュリティに厳しく、秘密に満ちた企業で、刊行物も少なく、内部事情は、ほとんどわからない。¹ 一方、グーグルの上級人事副社長（ピープルズ・オペレーション）、ラズロ・ボックの執筆した『WORK RULES!』² が、最高経営陣の同意を得て、詳述な内容のもとに上梓された。彼は、決して、グーグルが技術革新のみで、急成長を遂げたことではないことを明らかにしてくれている。我々がグーグルの組織戦略を知るのは、この著作からのみからといっても過言ではない。グーグルの組織的成長の理解は、日本企業に、次世代の人事戦略や組織改革に関する多くのヒントを与えてくれる。この小論では、『WORK RULES !』に沿って、グーグルの人事戦略を述べながら、日本企業の人事戦略の問題点、人事を中心とした経営理論の再解釈、さらに日本企業の人事戦略の未来について考究していきたい。

* 多摩大学経営情報学部 School of Management and Information Sciences, Tama University

¹ 巨大 ICT 企業の内部を描いた著作が減ってきている事実については、飯田健雄「グーグルというビヒモス」多摩大学紀要、2016 年、117～123 ページを参照のこと。サーゲイ・プリンの異常なまでの秘密主義は、グーグルの DNA になっていると言っても過言ではない。

² ラズロ・ボック / 鬼澤忍・矢野薫訳『WORK RULES !』東洋経済新報社、2015 年。

『WORK RULES!』の概略

ラズロ・ボックは、『WORK RULES!』の中で、グーグルのリクルート方法、人事考課、人的資源、意志決定の方法を描いている。

(1) インハウス・リクルートメント

イン・ハウス・リクルートメントとは、筆者の造語であるが、「外部採用サービスに依存しない企業内採用システム」である。グーグルは、長年の試行錯誤を経て、グーグル内部の組織を縦横に展開して、外部組織にほとんど依存しない採用システムを構築してきた。採用のプロフェッショナルを生む組織作りをしてきた。

(2) 全社的なリクルート

グーグルの採用活動は人事部マターではなく、全社的といってよいほど、あらゆる部署が関わっている。グーグルは、企業内部のあらゆる社員に面接の義務・報告を課している。

(3) 採用に時間をかける

グーグルは、アメリカの企業としては、採用に多くの時間を費やしている。採用に労力と時間をかけるということは、いかに、グーグルが採用を通して新しい製品開発のための組織（クロス・ファンクショナル）構築に重点をおいていることに他ならない。

(4) 面接者よりも優秀な人材を求める

グーグルの採用基準で、刮目すべきことは、採用者より優秀な人だけを雇うというのが採用ポリシーである。求める人材の質の基準を高く設定している。

(5) 確証バイアスと「地頭がよい応募者」への疑問

確証バイアスとは、面接者の直観的思い込みによる判断である。統計的検証を怠らず、確証バイアスに陥らないように、職務と完全に結びついたヒューリスティック（問題解決志向）で、プラグマティック（功利主義的）な人材を求めている。単に、有名大学卒という学歴や大学での成績である GPA の卓越さは、採用基準として重きをおいてない。これは、変化の激しい ICT 業界にあって、卒業時の GPA の高さも数年で陳腐化してしまうからである。また、職務とは関連のない博学的思考（地頭の良さ）も重要な採用基準とはされていない。

(6) 構造面接、非構造面接、模擬チームへの参加

グーグルが重きを置いている面接方法は、構造面接と非構造面接である。構造面接とは、二種類あり、一つは、受験者の今までの業績を説明してもらう。もう一つは、仕事に関連した仮想状況で、その履行にむけた思考プロセスを評価する。非構造面接とは、教育機関での求職を例にとれば、専門分野の模擬授業をしてもらい、面接者から自由な質問を受けるといったものだ。この二つの面接形態を、チームに加わった時に、どのくらいの力量は発揮するかを測定するために、認識能力、誠実性、リーダーシップの評価と組み合わせている。

(7) 本質的質問

最初のスクリーニングや面接時は、①一般認識能力②ゲーグル的であること③リーダーシップ④スペシャリストとゼネラリストを兼ね備えたオールラウンドな資質が採用のためのチェックの対象となる。

(8) 採用のフィードバック

ゲーグルには、再評価プログラムがあり、高得点をとっても、不採用になった求職者に目印をつけ、適正の可否について、再検討にかける。ここから、採用される応募者もいる。さらに、採用に関わった社員も、すべての面接者が自分に過去に面接で付けた点数と、面接した人たちが採用されたかを比較チェックすることができる。こうしたフィードバックを通じて、面接者が面接の適正を知ることが可能となり、面接の技量を学ぶことも可能になる。

(9) ゲーグルの人事部

ゲーグルの人事部は、統計に強くて人事の問題に興味のある人間からなる「ピープルズ・オペレーションズ」と呼ばれている。「ピープルズ・オペレーションズ」の組織を構築して運営する基本はデータ処理だという事実、衝撃を受ける人もいるだろう。組織構成は、典型的な人事畑の人、コンサルティング業界、統計学をプロとする分析力のある人から成る組織で、それぞれの構成は3分の1ずつとなる。この意味で、ゲーグルは人事部が社内コンサルティング企業の役割を果たしているわけだ。

(10) 査定

ゲーグルは業績重視であるけれども、それは、業務がいかに成し遂げられたかの統計的検証が入る。「結果は、具体的、計測可能、検証可能でなければならず、すべての結果を達成すれば目標を成し遂げたことになる」。「報酬は不公平に」がゲーグルの給与方針であり、「同じ業務を担当する2人の社員が会社にもたらす影響に100倍の差があれば、報酬も100倍になる場合が実際にある。

(11) 意思決定と権限

ゲーグルにおける意思決定は、データにもとづく健全な議論からなっている。この論理的根拠が意思決定の源泉となる。それゆえ、意志決定のプロセスには、組織の階層性は、それほど重要ではなくなる。

(12) 良いマネジャーの条件

ゲーグルでは、上司は統計を通して部下とインタラクティブに成長していく。権限も委譲し、上司がすべてを管理していくマイクロ・マネジメントは避ける。その方法は、UFS (Upward Feedback Survey) という部下が上司を評価する方法である。この評価方法によって、直観（私は自分が良いマネジャーだと知っている）から、現実のデータ（私のチームは、私が良いマネジャーになっている）に置き換えられた。

(13) 2本のテールを管理する

2本のテールとは、業績が最高位にある人と下から5%にある人の管理である。優秀な人材をじっくり観察して、彼らの最高の属性を評価し、強化するプログラムを会社全体に構築すれば、会社の性格が変わる。いちばん苦しんでいる人々の成績を大幅に引き上げれば、継続的な改善のサイクルをつくりあげたことになる。

(14) リーダーシップと創造性

グーグルにおいては、上意下達を忌避する自律的職務や集合知を尊ぶ意思決定のプロセスがリーダーシップと密接に結びついている。リーダーシップ発揮の機会が、脱官僚制の意図をもって組織内部に制度に近いほど奨励されている。これは、1960年代からのリーダーシップ研究からの大きな飛躍である。行動科学の泰斗ともいえる、D. マグレガー、R. リッカート、C. アージリス、F. ハーズバーグの理論が、40年以上の時を経て、ようやくグーグルの中で積極的に実践された格好となった。

(15) モチベーションの向上策

グーグルは、新規に採用した社員や業績の上がらない社員のモチベーションに力をいれている。グーグルでは、アメリカ企業のステレオ・タイプになっている「業績不振」の社員は解雇する方針と真っ向から異なっている。

(16) 学習する組織

グーグルは、グーグルという経営環境の改善・職場問題を他の企業の成功事例から導き出していない。理想的ベンチマークは他の優良企業から引きだせないという結論に至っている。

(17) ICTを全面駆使するグーグル

グーグルでは、採用、業務審査では、さらに、従業員に対してのフィード・バックもICTを駆使している。

日本企業がグーグルから学べること

ここまで、グーグルの採用・組織について、簡単に述べてきたが、最後に、日本企業が将来の人事政策それにとまなう組織改革について、グーグルから学べることを言及していきたい。

1. 組織を透明にする

未来の組織は、統計によるエビデンスが中心となる。その意味で、グーグルの人事は、まさに統計が戦略的コアをなして、新しいディスラプティブな事業を探索・創造する源泉となっている。それは、自社開発された人材開発のソフトウェアを通して、社員の創造性と多様性を意識した非常に高い透明性を基盤としている。さらに、情報の共有性は、常にインタラクティブな形を取り、終止することなく、正・反・合の弁証法的発展を繰り返していく。具体的に言えば、GE社の「ワークアウト」³、ジョン・コッターの「変格的リーダーシップ」⁴も、グーグルの脈絡では、全社的に、統計的に処理され、個々人にフィードバックされ、そのデータはほ

とんどの社員が共有されるということになる。もはや、座学のみで、「マネジャーはどうあるべきか」、「社員は生産性をあげるためにどうあるべきか」という個々人に還元された問題ではない。社内の活性化は、社員のバラバラな主観的意識ではなく、統計的にあぶりだされた全体的視点での社員の凝集性ある意識から生まれるといっても過言ではない。

2. 権限からリーダーシップへ

将来の中間管理職の役割変化は、人事評価システムの容赦のない厳格な評価によって下され、部下との相互依存による、関連部署との相互依存による結果改善に向けられるであろう。中間管理職の評価は、どこまで権限を部下に移譲でき、マイクロ・マネジメントの迷路に入り込まないかという能力を試される。強い権限を持つ上司の役割は、次第に、分散的・自律的な社員をどう育てていくかに評価が切り替わっていくであろう。さらに、部下からの公的評価に耐えられるかというストレスを生む可能性もある。しかし、このストレスは、中間管理職の権限縮小を通して、「なんでもいえる」民主主義的、ホンダ技研工業の「ワイガヤ方式」⁵ のような新しい形へとつながり、部下の仕事への成長につながることで、風通しのよい経営風土になるであろう。

3. 意思決定のバイアスを減らせ

経営戦略の方向性を決める意思決定の集団内圧力・思い込みによる問題解決策も、これも統計的な処理で、間違った前提を消去していく。統計をベースにした社員のインタラクティブな業績の「見える化」は、社内情報をトップからボトムまで共有させ、戦略のピボットを柔軟にし、社員の凝集性を高める学習する組織となる。組織内の政治的軋轢という陥穽を避けるためにも、データがすべてなのだ。また、よく言われる日本企業の遅い意思決定も、グーグルの手法を参考にすれば、組織の肥大化に伴う官僚制の弊害も避けられるだろう。加えて、ビッグ・データの処理によって、PDCA を上手に回すことや⁶、リーン生産システムへの志向⁷、MOT の機動的展開⁸ もグーグルの経営手法から応用できるであろう。要は、ビッグ・データに依拠した経営の柔軟なピボットの構築であろう。経営は一つの仮説に基づいた実験場と化す。グローバルな事業展開は、時間をかけ「様子を見ていくような」経営判断が不可能になった。グローバルでなくても、ローカルな事業形態でも、このスピーディな判断を求められる事態から逃れることはできない。ラズロ・ボックは言う。経営陣が間違っていたらどうする。誰かがもっとよ

³ ワークアウトについては、ジャック・ウェルチ、ジョン・A. バーン／宮本喜一訳『ジャックウェルチ わが経営』（上・下）日本経済新聞社、2001 年を参照のこと。

⁴ 変革的マネジメントに関してはジョン・コッター／高遠裕子訳「ジョン・コッターの企業変革ノート」2003 年、日経 BP 社を参照のこと。

⁵ ワイガヤ方式については、本間日義『ホンダ流ワイガヤのすすめ』朝日新聞出版、2015 年を参照のこと。

⁶ PDCA は、2000 年代から企業で取り入れられている結果を重視する経営手法である。最近、PDCA については、批判も出始めている。

⁷ リーン生産システムは、トヨタ生産方式で有名であるが、アメリカの ICT 業界でも、2010 年頃から、MOT やスタートアップ企業で注目を集めている。Eric Ries, “The Lean Startup”, Penguin Random House, 2011.

⁸ MOT は Management of Technology で、技術革新をどのような研究プロセスを経て市場化するかという経営方法である。

いアイデアを持っていたら。その決定はある国では有効でも、ほかの国で違っていたら。こう考えると、企業がもっと実験を行わないのは、私からみればどうかしている。⁹ 仮に、約 15 年前にベストセラーになった『なぜ会社は変わらないのか』の主人公も、組織を変えていこうとする情熱だけではなく、統計を駆使しての説得が加わったら組織改革の状況は、ずっと進展していただろう。¹⁰

4. インタラクティブな機会を増す

グーグルから学べることは、ホワイトカラーの生産性の向上である。これも、個々社員の自己啓発に依存した「働く意欲」、「志・信念」に基づくものではない。また、上司一部下だけの閉ざされた結果主義や各部署で合意された目標による管理ではない。ほとんどの社員が、個々の社員の結果を評価・助言できる、オープンで、多方面から得られる、絶え間なく続く、フィードバックからの自己成長を基本にしている。

また、グーグルのマネジャーのほとんどが、自分の属する組織メンバーに自己の評価を公表する。グーグル・ガイストや UFS 評価を社員全員が共有可能とし、どうすれば、評価が上がり企業業績に貢献するかという議論につなげる。¹¹ さらに、テックトークという、TED のグーグル版も、部署を越えた社員のアイデア作りに貢献している。¹² グーグルは、一過性ではなく、仕事に直結するチームビルディング通して、具体的な製品開発を行っている。

5. 企業文化の重要性を常に知らせる

グーグルは、企業の理念がいかに組織の存続にかかわるかを、日本企業に再確認させている。「常に気にしているのは、グーグルの文化です」¹³ 「私たちは、文化を失うのではないかと絶えずおびえる一方で、現在の文化に不満を募らせている。これはいい兆しだ。一步間違えれば文化を失いかねないと感じていれば、社員は文化への脅威に目を光らせるようになる。社員が心配するのをやめるとすれば、憂慮される事態だろう」¹⁴ 特に、グーグルでは TGIF という最高幹部から新入社員に到る全体会議を毎週、モニターを通して金曜日におこなっている。各国に事業展開する支社の社員も参加する。これは、「共有ビジョン」の確認を通して、¹⁵ 組織の凝集性を高める、現代版の儀礼であろう。ICT 業界では、よく知られているグーグルの社是に近い「邪悪になるな」も、グーグル文化のコアともいえ、グーグルの組織の凝集性を高めている。1990 年代から 2000 年代にかけて ICT 業界の風雲児だったステーブ・ケースは、「文化だけはきちんと理解しなければならない」「文化は、社内で戦略より強い」と述べている。¹⁶ ジェーム

⁹ ラズロ・ボック、前掲書、218 ページを参考のこと。

¹⁰ 柴田昌治『なぜ会社は変わらないのか』日本経済新聞社、2003 年。

¹¹ グーグル・ガイストとは、部下を 3 人以上もった時に、部下によって評価される人事システムである。

¹² ラズロ・ボック、前掲書、417 ページを参照のこと。

¹³ ラズロ・ボック、前掲書、218 ページを参照のこと。

¹⁴ ラズロ・ボック、前掲書、91～92 ページを参照のこと。

¹⁵ ピーター・センゲ／枝廣淳子・小田理一郎、中小路佳代子訳、『学習する組織』、英知出版、2011 年、280 ページ。

¹⁶ ステーブ・ケース／加藤万里子訳『サードウェーブ』ハーパーコリンズ・ジャパン、2016 年、184 ページ。

ズ・コリンズの『ビジョナリー・カンパニー』では基本理念の社員の共有とその理念に基づいた行動によって企業が存続していく重要性を説いている。¹⁷

6. 中間集団の不断なき創造

グーグルでは、疑似共同体の創造をめざしている。それは、日本的経営に似た共同体構築でもある。日本的経営の論理からすれば、バブル経済崩壊以前は、終身雇用をはじめ、社内の帰属意識を高めるために、社員旅行、社内運動会、さまざまな愛好会があった。しかし、バブル経済崩壊以降、経済の長期的低迷が続き、業績も伸び悩むと、社内での直接利益に貢献できないインフォーマルな集団活動はやめてしまう傾向がつよかった。

グーグルは、会社と個人を結ぶ緩衝地帯となる、インフォーマル・グループ（中間集団）を作り上げている。社員を孤立させない、道徳的に退廃させない（アノミーに陥ることを避ける）組織作りである。具体的には、社員の有給休暇・失業保険・退職金積立制度だけではなく、グーグル内に福利厚生施設を充実させて、仕事とプライベートの効率を高めている。また、栄養が十分に考慮された無料の社員食堂も提供している。¹⁸ 今では、社内に社員相互の交流を図るグループが2000以上あるそうだ。これは、単に、社員が肉体的・精神的に参って産業医に駆け込む前の抑止効果は十分にあるだろう。しかし、社員の権利を保護する労働組合はないことは銘記しておこう。¹⁹

7. 長期戦略の源泉を強化する

グーグルは、具体的な長期戦略を明確化していないように思われる。長期戦略よりも、より破壊的なイノベーションを作り上げる組織構築を志向している。ここには、命令と管理に支配された組織「官僚制」²⁰ やジョン・ケネス・ガルブレイスが言及した大企業の専門家集団「テクノストラクチャー」²¹ によって支配された組織構造は存在しない。組織構造がMoon Shot²² を狙いながら、クリステンセンのいう過去の成功体験に縛られるといった「イノベーションのジレンマ」²³ に陥らない「ホラクラシー」志向の組織なのだ。²⁴ 日本の諺には、「城は石垣からできている」というが、グーグルはダイナミックな石垣を作っている。この人材のアイデアこそが硬直的戦略構築以上に、戦略が変転するピボットとなっている。チャンドラーの言葉を借りれば、「組織は戦略に規定される」が²⁵、グーグルでは、多様なセクションがチャンドラー

¹⁷ ジェームズ・C. コリンズ、ジェリー・I. ポラス / 山岡洋一訳、『ビジョナリー・カンパニー』日経 BP センター、1995 年。

¹⁸ ラズロ・ボック、前掲書、401 ページを参照のこと。

¹⁹ ラズロ・ボック、前掲書、406 ページを参照のこと。

²⁰ マックス・ウェーバー以来、官僚制の非人間的側面とその解消は、常に経営組織論の中核にあったと言っても過言ではない。

²¹ ジョン・ケネス・ガルブレイス / 都留重人監訳、石川通達、鈴木哲太郎、宮崎勇訳『新しい産業国家』、河出書房新社、1968 年

²² Moon Shot とは、実現不可能に見える目標。ラズロ・ボック、前掲書、500 ページを参照のこと。

²³ クレイトン・クリステンセン / 玉田 俊平太・監修、伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社、2001 年。

²⁴ ブライアン・J. ロバートソン / 瀧下哉代訳『ホラクラシー』PHP、2016 年。

²⁵ アルフレッド・チャンドラー Jr. / 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』、三菱経済研究所、1967 年。

の定理を状況に応じて変化してさせていくのである。ジョン・コッターが提唱する組織変革のために「危機意識の醸成」²⁶を意識的にしなくてもよくなる。これこそ、20%ルールからMOTへと引き継がれ、ブルーオーシャン²⁷の市場で戦うイノベティブな組織である。

8. ダイバーシティの進化

ダイバーシティとは国籍・性別を問わず、多様な人材を採用・昇格させていく仕組みであるが、グーグルでは、経営陣がインド系・中国系の人材も含まれ、現在のCEOであるスunder・ピチャイはインド人である。グーグルはトランプ大統領の雇用面での白人優先主義では、その人種的優先策に対して批判的コメントを出した。ジェンダー問題でも、女性はプログラミング能力が劣ると社内メールを発信した社員を解雇している。グーグルは女性蔑視のエゴ・チェンバー（同調圧力集団）には、ダイバーシティの進展を害するとして、厳しい処置をくだしている。

結びにかえて

グーグルの人事（採用・評価・組織）を総括してみると、経営戦略の領域に人事が大きくかわってきた時代に突入したことを物語っている。それはもちろん、学閥、縁故主義、権力闘争の人事ではなく、組織インフラとして卓越した社員の獲得および獲得した社員のさらなる新製品開発志向・マネジメント的成長を目指した人事である。もはや、企業は高度成長期のように、1つの製品、1つの事業ドメインで長期間にわたって利益を安定的に出せる環境にはない。国内外の壁を取り払ったグローバル競争は、さらに熾烈さを増し、企業組織の改編・改廃の頻度も早くなっている。未来の企業は、経営戦略の柔軟な改変性はもとより、組織内部の評価というビッグ・データを積極的に援用しながら、透明性の高い、インタラクティブな評価、アノミーに陥らない組織、ナッジ²⁸を効かせるオフィス環境を高めていかなければならない。単なる精神主義の貫徹、職人気質の礼賛、上司の率先垂範だけでは、企業の寿命は、さらに短くなっていくであろう。一方、このような熾烈な競争にあっても、グーグルは、単なる結果至上主義に踊らされず、グーグルでさえも悩む、肥大化した組織に潜む官僚主義の克服、業績不振にある社員に対する積極的関わり合いや新しい疑似共同体をいかに効率的に創出していくかという課題を日本企業にも投げかけている。

²⁶ ジョン・コッター、前掲書、35～65ページ。

²⁷ W.チャンキム、レネ・モボルニュ／有賀裕子訳『ブルーオーシャン戦略』ダイヤモンド社、2013年。

²⁸ ナッジとは、モチベーションを高めるオフィス設計である。